مكتبة طريق العلم

سلسلة المدير الممارس

استخدام مدربك التنفيذي

دليل الأفكار العملية

واين هارت
كارين كريكلاند

نقله إلى العربية
مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
Obeikan

استخدام مدربك التنفيذي

دليل الأفكار العملية

استخدام مدربك التنفيذي

تأليف

وابن هارت

كارين كيركلاند

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

العبيكان
obeikan

Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Using Your Executive Coach
E. Wayne Hart and Karen Kirkland

ISBN 978-1-882197-69-9

Published by: Center for Creative Leadership. Post Office Box 26300. Greensboro. North Carolina 27438-6300. (U.S.A.)

ISBN 1 - 671 - 54 - 9960 - 978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
هارت، واين
استخدام مدربك التنفيذي./ واين هارت؛ مركز ابن العماد للترجمة والتعريب.- الرياض، 1429هـ
46 ص، 14×21سم.
ردمك: 1 - 671 - 54 - 9960 - 978
1. التنظيم الإداري 2. التنمية الإدارية
أ. مركز ابن العماد للترجمة والتعريب (مترجم) ب. العنوان ج. السلسلة
ديوي 658.406 1430 / 1234

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595

توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العملية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعة من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة – «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.

محتويات الكتاب

موجز مفيد للمديرين التنفيذيين

إذا كنت مديراً أو مديراً تنفيذياً يبدأ عملاً تدريبياً أو يفكر في خطة تطويرية تستلزم مدرباً تنفيذياً، فإنك تحتاج لما هو أكثر من الرغبة كي تُحسّن مقدراتك القيادية. تحتاج أيضاً لأن تفهم كيفية الحصول على أقصى ما تريد من عملك مع مدرب محترف. يُمكن لهذا الدليل أن يساعدك كي تفهم الطبيعة الفريدة للعمل التدريبي، ولتقوّم استعدادك للشروع بهذه الطريقة من التطوير المهني. يصف الكتاب ثلاثة عناصر رئيسة للعمل التدريبي وهي التقويم والتحدي والدعم، كما يزودك بمعلومات تمكنك من التعاون مع مدربك في كل جانب من هذه الجوانب؛ لتحصل على الفوائد القصوى من التدريب، وستتعلم أيضاً كيف تتغلب على الاختلال والقلق اللذين تسببهما التغييرات السلوكية التي يتناولها التدريب.

ما هو التدريب التنفيذي؟

التدريب التنفيذي عمل رسمي يعمل فيه مدرب مع قائد مؤسساتي في سلسلة من الجلسات الديناميكية الحميمية والمبنية على الثقة المُعدَّة لوضع أهداف واضحة تؤدي إلى أداء إداري مُحسَّن وإنجازها. تختلف العلاقة بين مدير ومدرب عن الأنواع الأخرى من العلاقات المهنية. على سبيل المثال، تركز العلاقة التدريبية على تعزيز الأداء في حين أن العلاقة الإرشادية لها أهداف أوسع وأبعد مدى. يكون المدرب التنفيذي عموماً منشغلاً في تقويم النتيجة والتنفيذ أكثر من المستشار النموذجي، فالمدرب ليس رجل سلطة.

في معظم الأحوال تكون العلاقة بين مدير تنفيذي ومدرب علاقة تعاونية. أنت ومدربك ستقوّمان الظروف ومَواطن القوة والضعف والفرص التطويرية معاً. وتستطيع أن تعمل مع مدربك كي تبتكر خطط عمل تطويرية. وبعد تنفيذ خططك، ستستعرض مع مدربك النتائج وتحدد خطط عمل جديدة لتعزز تطورك. طوال مدة تنفيذ هذه العملية يكون مستوى الفوائد التي تنالها من استخدام مدرب تنفيذي متعلقاً، على نحوٍ مباشر، برغبتك بأن تضطلع بدور فاعل في كل جانب من جوانب العمل التدريبي وبقدرتك على ذلك.

الاستعداد لمدرب تنفيذي

في بعض الدوائر، يُعدّ الحصول على مدرب مظهراً للتباهي والتفاخر، وشيئاً يظهر أنك قد وصلت إلى ذروة نجاحك. مدرب تنفيذي هو المنحة التي يشعر بعض المديرين التنفيذيين الكبار أنهم جديرون بها، وبعض القادة يفاوضون عليها بوصفها جزءًا من صفقة عائداتهم وتعويضهم الإجمالي. تقدم بعض الشركات مبادرات تدريبية للموظفين الجدد، وللموظفين الذين يتولون مناصب جديدة، وللموظفين ذوي الإمكانات العالية. يُوصى بالتدريب أحياناً للمديرين الذين يكون أداؤهم أقل من المتوقع، أو لأولئك الذين تعد مقدراتهم الحالية أقل كفاية من أولئك الذين تعتقد المؤسسة أنهم ضروريون لنجاحها في المستوى المقبل (إشارة إلى أن المؤسسة مستعدة لأن تستثمر في مستقبلها الخاص ومستقبل موظفيها). معظم علاقات التدريب تبدأ من المديرين الذين يَنشدون طريقة فاعلة لتحقيق التقدم في أهداف تطويرية محددة كانوا قد حددوها، ويعترفون بالتدريب طريقة مناسبة للوصول إلى تلك الأهداف.

يؤثر فهمك للتدريب تأثيراً كبيراً على استعدادك للاستفادة من وجود مدرب. فإذا كان التدريب فقط رمزاً لوضع آخر، فمن غير المحتمل أنك ستبذل جهداً صادقاً يحتاجه التدريب كي يغيّر أي سلوك. وإذا كنت تعتقد أن مؤسستك تعاقبك حين تطلب منك الحصول على تدريب، فإنك قد تشعر أن هذا الأمر يحط من القدر ويضيع الوقت.

وإذا كان لديك فهم إيجابي للتدريب وتعتقد أنه قد يساعدك، تكون قد اتخذت الخطوة الأولى باتجاه تحقيق فوائده. ومع ذلك، فإن عليك أن تقوّم استعدادك الخاص لما سيكون بمثابة التزام جدي وتجربة غير مريحة بين الفينة والأخرى.

عندما تجيب عن الأسئلة في ورقة عمل «الاستعداد للتدريب»، فإنك قد تُفاجأ بأن تدرك أن لديك مقاومة لاستخدام مدرب تنفيذي. قد تشعر أنك حذر بشأن الالتزام بالوقت ومتشكك بشأن التكاليف والفوائد، أو ببساطة، أنت غير مرتاح لفكرة مناقشة مواطن ضعفك وعيوبك.

عندما تعمل مع مدرب تنفيذي تستطيع أن تتوقع أنك ستغير مهاراتك وسلوكياتك لتُظهر مقدرات قيادية أفضل. إن المقاومة لأي نوع من التغيير الشخصي أمر طبيعي وواقعي ومتوقع. وليس قراراً سهلاً أن تستخدم مدرباً. تستطيع فقط أن تقوّم أفكارك ومشاعرك وحاجاتك بدقة. إذا كان هناك شعور بعبء ثقيل في الأفق، أو إذا كنت تعتقد أنك ستمتعض فعلاً من إنفاق المال وتضييع الوقت، فإنك قد لا تكون مستعداً لمدرب تنفيذي. إذا كان لديك مشاعر سلبية ولكنك عموماً تتطلع لتحسين قدراتك القيادية، فإنه من المحتمل أن تنطلق بثقة. إذا كنت قررت أنك مستعد للاستفادة من التدريب، فخذ وقتاً لتجد مدرباً حَسنَ التأهيل تستطيع أن ترتبط به على المستوى الشخصي.

اختيارك للمدرب المناسب له أثر دراماتيكي على نتائج العمل التدريبي «اختيار مدرب تنفيذي» هو عنوان آخر في سلسلة دليل العمل لمركز القيادة الإبداعية «ضع أفكارك في العمل»، وهو يقدم طريقة «خطوة- خطوة» لإيجاد مدرب واستخدامه.

تأسيس علاقة تدريبية

بعـد أن تكـون قـد اخترت مدربـك الذي تشعـر أنـك تستطيع أن تحترمـه وتثق به. ستحتـاج لتحديد بعض القواعـد الإجرائية للطريقة التـي ستعملان بها معاً. لدى معظم المدربـين مرونة كبيرة في الطريقة التـي يعملون بها. وهكذا فإنها مسؤوليتـك أن تقرر الشروط التي تعمل لصالحك على نحوٍ أفضل ولمصلحتك أيضاً. والآن لديك الوقت لبعض التقـويم الذاتي الصادق. إن علاقة تدريبية مؤثرة- العلاقة التي تسرّع تطـورك القيـادي- ستدفعك إلى مـا بعد حدودك المعروفـة. إن المهمة الصعبة تتمثل بتركك نطاق الراحة كي تتدرب على السلوكيات التي قد تشعر، في البداية، أنها غير طبيعية ومُربكة. لذلك عليك أن تبني عملك التدريبـي بالطريقة التـي ستمنحك علـى الأرجح الشجاعـة والتعزيز والدعم الذي تحتاجه كي تتطور، وكي تجعل توقعاتك واضحة كالبلور.

- هـل تحتـاج إلى لقـاءات وجهًا لوجه مع المـدرب، أم هل تكون المحادثة الهاتفية كافية؟

إحدى فوائد التدريب التنفيذي هي أنه يُمكن للمدربين المحترفين أن يعملوا بطرق كثيرة: وجهاً لوجه، وعلى الهاتف، والبريد الإلكتروني، وبالجمـع بين هذه الطرق جميعاً. قد تشعر بأنـك مرتاح أكثر بمناقشة المشاعر والسلوك عندمـا لا تستطيع أن ترى تعابير الشخص الآخر. أو أنك قد لا تحب المحادثة «المحررة من الجسد»، وقد تجد أنه من السهل

أن تُلغـي الحــوارات الهاتفية حــين يصبح التقدم عســيراً، ولكن هنـاك صعوبــة أكبر في تأجيل لقاءات «وجهاً لوجه». وقد تعتقد أنه من الأرجح أن تواصــل التزامك إذا كانت الجلســات مقتصرة على مكالمات هاتفية أسبوعيــة منتَظمــة ومُختَصــرة قبل أن تبــدأ يومك. أو قــد تعتقد أنك ستبذل أقصى الجهود ببعض اللقاءات الشخصية الأولية الطويلة نوعاً ما، يليها الجمع بين المكالمات الهاتفية واتصالات بالبريد الإلكتروني. مع أنــه سيكون لديك خيار تغيير تكرار جلسات التدريب ومدتها وأسلوبها. إنه شيء يستحق التفكير عند بداية علاقتك التدريبية.

- ما هو نوع البرنامج الذي سيعمل على نحوٍ أفضل بالنسبة لك؟

يتوقـف نجاح التدريب على ما تفعله بين جلسات التدريب. عندما تبــدأ روتينــك اليومي ستعمل على إنجــاز الأهداف التــي وضعتها أنت ومدربــك. فكــرّ بالطريقة التــي ستحتاجهــا غالباً لتعيــد اتصالك مع المــدرب لمناقشــة المشــكلات والعقبات، وكــي تحصل علــى إجابات عن أسئلتك، ولكي تقرر التقدم وتعترف به.

- كيف سيتم تدبير أمر الدفعات المالية؟

قــد تتحمــل مؤسستك التكاليــف أو قد تدفع لمدربك منــك شخصياً. اســأل كل الأسئلــة التي لديك عــن الرسوم منذ البدايــة ، وهكذا لن يكون هناك مفاجأة غير سارة فيما بعد. عيّن متى تكون الدفعات المالية مستحقة الدفع. اكتشف فيما إذا كان المدرب يريد نسبة مئوية مُحددة من الرسوم مقدمــاً. اسأل فيمــا إذا كنت مُطالباً بدفع رسوم المواعيــد الملغاة، واسأل عما سيحدث إذا أُجبرت على أن تُوقف العمل التدريبي، قبل الأوان.

- **ما هي ضمانات السرية التي تحتاجها؟**

سيكــون التدريب مؤثراً عليك فقط إذا كنــت تشعر بحرية لإفشاء قــدر كبــير مــن المعلومــات «السرية» عنــك، وعــن زملائــك في العمل وشركتــك وحياتك الشخصيــة أيضاً. عليك أن تحصــل على ضمانات بأن المناقشات الصريحة مع مدربك لن تُنقل بأي طريقة إلى أي شخص آخر لم تخوله أنت شخصياً بتلقيها.

العمل مع مدربك التنفيذي

عندمــا تستخدم مدربــاً فإنك تضع عملية في قيــد العمل من أجل إحــداث ذلــك التغيــير. عناصر العمــل التدريبي هي الدعــم والتحدي والتقــويم المتواصــل. ربمــا تعتقــد أن كل عنصر من هــذه العناصر هو مسؤوليــة المدرب ومــا دُرِّب عليه ومــا استخدم لفعله. ولكــن في الواقع ستحصل على فائدة أكبر من التدريب إذا كنت فاعلاً في كل جانب من جوانب العمل.

استخدام مدربك من أجل التقويم:

إن الطور الأولي للعمل التدريبي هو التقويم- صورة الخط القاعدي لوضعك الحــالي ومستوى مهاراتك. وقد يُصمــم تقويمك لاستخلاص المعلومات عن:

- كيف ترى نفسك؟
- كيف يراك الآخرون؟
- من هم مؤيدوك؟

علاقتك التدريبية: السرية والأمن

عندمـا تبـدأ علاقـة تدريبية، وفي أثنـاء الوقت الـذي تعمل به مع مدربـك التنفيذي، هناك عدة قضايا رئيسـة يجب أن تهتم بها. وربمـا تكون القضية الأهم هي تلـك المتعلقة بقضايا السرية والأمن، وهي العناصر الأساسية للسرية التي تعدّ أنها حق لك بوصفك زبوناً للمدرب التنفيذي. يستلزم التدريب غالباً مناقشة معلومات حساسة تريـد أن تتأكد من أنها لن تتسرب، وهنا بعض الاقتراحات من أجل المحافظة على المعلومات السرية :

- حدد حرية وصول الآخرين إلى معلومات عنك. إخبار الآخرين عن علاقتـك التدريبية وأهدافك هو خيارك أنت. فأنت فقط تعرف الثقافة المؤسساتية حيث تعمـل. ويوجد مزايا لجعل الناس الآخرين يعرفـون. رئيسك وزمـلاؤك يمكن أن يزودوك بتغذيـة راجعة بشأن تغيـيرات الأداء، مثـلاً يمكن لأفـراد الأسرة أن يقدمـوا لك الدعم والتشجيـع كلمـا واجهت تحديـات. وإذا أخـبرت الآخرين بعلاقتك التدريبيـة فدع مدربك يعرف من هم هـؤلاء الناس، وكيف يمكن أن يساعدوك.

- ضـع حدوداً. استخـدام مـدرب لا يعني أنه عليـك أن تكشف كل وجـه من وجوه حياتك الشخصية والمهنيـة. أنت فقط تستطيع أن تقرر المجـالات التي يمكن لمدربك أن يستفيـد منها، والمجالات التي لا يحتاج مدربـك لأن يكـون معنيـاً بها. إذا كنت قـد سمحت لمدربـك أن يقابل

أصدقاءك وزملاءك وأفراد أسرتك، على سبيل المثال، تستطيع أن تعيّن موضوعات محددة لتكون خارج القيود . إذا سمحت لمدربك أن ينضم إليك في اجتماع مهم ، فإنك تستطيع أن تحدد كيف تريد أن تقدمه؟

– ثبتْ أثراً ورقياً. دون شك يجب أن يكون مدربك جديراً بالثقة بصورة مطلقة فيما يتعلق بأحاديثك وأهدافك ومهامك وتقدمك. يجب أن يكون نظام حفظ سجل مدربك موثوقاً أيضاً. وإذا كان مديرك ينتظر أن ترسل له «اليوميات» مثلاً ، فما هي خدمة الشحن التي ستكون مُستخدمة؟ وماذا يحدث لهذه اليوميات بعد أن يقرأها المدرب؟ السرية وملكية السجلات مثل: اليوميات والمدونات، يسري عليها حكم القانون إذا كان مدربك عالم نفس مجازاً. إنه لمن المألوف بالنسبة للمدرب أن يعيد اليوميات المكتوبة، ولكنه سيحافظ على معظم المدونات الأخرى. ومن المعتاد في بعض الأحيان أن يطبق حكم القانون فيما يتعلق بوصولك إلى مدونات الجلسات، أو إلى ملخص من هذه المدونات في أي وقت، حيث إنك تحتاج إلى موعد.

– ثِقْ وتحقق. معظم المدربين مدركون جيداً للحاجة إلى القدرة على الكتمان المطلق، ويجب عليك ألا تعمل مع مدرب لا تثق به. تستطيع أن تبلّغ عن الأهمية التي تعلقها على السرية بتوضيح التفاصيل بعبارات لا لبس فيها في عقد مكتوب. استخدمْ عقداً لتحدد الحدود ولتضع توقعاتك فيما يتعلق بالسجلات والوثائق المكتوبة. ضع، في قائمة، أسماء الأشخاص الآخرين الذين يستطيع مدربك أن يناقش معهم مساعيك التطويرية أو لا يستطيع. وفي نطاق أوسع، يمكن أن ينطوي العقد على تعليمات بشأن سرية معلومات الشركة؛ كي تحمي معلومات حساسة.

- من هم أعداؤك؟
- ديناميكيات مؤسستك وسياساتها.
- مواطن القوة الشخصية التي يمكن أن تُعَزَّز.
- العيوب الشخصية التي يمكن أن تُحَسَّن .

بالتأكيد سيسمح لك المدرب بأن تنجز بعض وسائل التقويم المكتوبة، التي تقدم معلومات عن أسلوبك القيادي وكفاءاتك ومقدراتك القيادية ومهاراتك في بناء العلاقات وإدارتها ومميزات أخرى. قد يطلب منك مدربك الإذن كي يجعل بعض زملائك ومرؤوسيك ورئيسك ينجزون وسائل مسح مشابهة، وقد يحتاج مدربك إلى مقابلة معهم أيضاً، وفي بعض الحالات مقابلة زوجتك أو أفراد آخرين من أسرتك. قد يحتاج المدرب الذي اخترته إلى استعراض تقويمات الأداء. وقد يرافقك المدرب إلى العمل، وهكذا يستطيع أن يرى كيف تتفاعل مع الآخرين، وكيف تجري اللقاءات، وكيف تعرض الأفكار، ويمكنك أن ترفض أياً من هذه الأنشطة، ولكنها جميعها تساعد مدربك في تكوين صورة كاملة عنك بسرعة وبوضوح، وتمكّنه من التركيز بدقة على المجالات التي ستصنع الاختلاف الأكبر في نشاطك الإداري.

السياق من أجل التقويم: بالإضافة إلى أي أنشطة أو تدريبات أو تقويم رسمي، فإنه من الأفضل أن تزود مدربك بمعلومات أخرى ذات صلة بك وبعالمك. إنك تعمل ضمن سياق فريد من العمل والعلاقات الشخصية، ويحتاج مدربك لأن يكون قادراً على فهمك في المجال الذي أنت فيه. ضع مدربك في الصورة بوصف:

- الصناعة التي تعمل بها والقضايا الخاصة والتحديات التي تواجهها.
- المؤسسة التي تعمل بها وثقافتها.
- حياتك المنزلية وكيف تتقاطع مع عملك (هل تتحدث مع زوجتك بشأن عملك؟ وهل لديك مكتب في المنزل؟ وهل تحاول أن تفصل بين البيت والعمل على نحو صارم؟).
- صحتك وعاداتك، وأفضلياتك الشخصية.

تقويم مستمر: لأن التدريب التنفيذي مُصمم من أجل أن يُنتج تغييرات مرئية وقابلة للقياس على مدى أشهر. وحيث إنه لا تجري كل التقويمات في بداية عملك التدريبي. قد يقوّم مدربك تقدمك في مدد فاصلة أثناء دورة عملكما معاً. قرّر مع مدربك كيف سُتقاس النتيجة. وقد تترك مدربك يقابل مديرك، مثلاً، كي يرى ما هي التغييرات السلوكية التي لاحظها. قد يطلب مدربك من الذين قدموا سابقاً تقويمات شفهية أو كتابية أن يكملوا تقويمات المتابعة الرديفة. وقد تختار أن تقدم نوعاً ما من التقويم الذاتي باستخدام وسيلة التقويم الرسمية أو مجموعة من الأسئلة المقررة في وقت مُبكر من في عملية التدريب.

استخدام مدربك من أجل التحدي

أحد أعمال مدربك أن يساعدك كي تحدد التحديات وتطور خططك للتغلب عليها. ويمكن أن تكون التحديات عوائق خارجية مثل الموارد المحدودة أو الاتجاهات المتصارعة ضمن مؤسستك، أو عوامل داخلية مثل مقاومتك الخاصة أو مجموعة مهارات غير كافية. خطط التغلب

علـى العوائق مستندة إلى عملك مع مدربك لتحدد الأهداف التطويرية التي تستطيع أن تنجزها عبر تنفيذ خطط عمل سلوكية محددة. خطط العمـل هذه تشبـه أهداف الوظيفة المنزليـة ذات المهمة الوحيدة، تعمل كـي تحققها بحلول وقت جلستـك التدريبية القادمة. لديك دور مهم في التعاون مع مدربك كي تحددا العوائق وتضعا الأهداف «المرنة» وترسما خطط عمل هادفة؛ بغية صقل فاعليتك القيادية.

مثلاً، ربما تكون قد تلقيت تغذية راجعة بأن الاجتماعات التي تقودها غير مجدية إلى حد كبير، وحتى إنها تُعدّ مضيعة للوقت. إن الاجتماعات المنتظمة عنصـر أساسي لنجاح مجموعة عملك، ولكن مجموعتك تكره اجتماعاتهـا الأسبوعية وتخاف منها. في هذا المثال، الهدف الذي تضعه لنفسك سيتمثل بإدارتك اجتماعات مثمرة ومؤثرة وفاعلة.

لنواصـل المثـال، إنه مـن المحتمل أن تسهـم مجموعة من العوامل في جعـل اجتماعاتك لا تطاق مطلقاً. قد يستأثـر أحد أفراد المجموعة بوقتهـا، وقـد لا يتوافر فهم واضح عن: أي بند من بنود جدول الأعمال هـو من أجل المعلومات فقط وأي منها يسهم في صنع القرارات، وقد لا يكون لديك جدول أعمال مكتوب. وقد ينشب صراع شخصي بين اثنين مـن أعضاء المجموعة مما يسبـب جواً متوتراً في كل اجتماع. ومن غير المحتمل أن تتمكن من حل كل هذه القضايا قبل الجلسة المقبلة.

غير أنك، وبإرشاد من مدربك، تستطيع أن تجزئ الهدف النهائي إلى أهداف إضافية، وقد يكون الهدف المطلوب تحقيقه في أسبوع واحد

هو أن تتعلم تنظيم اجتماع فاعل، وأن تضع على نحوٍ فعلي جدول أعمال واضح للاجتماع المقبل للفريق. وبعد أن تُنجز ذلك الهدف قد تكون مهمتك القادمة أن تتعامل مع قضية عضو المجموعة الذي يستأثر بكثير من الوقت. قد يستلزم الوصول إلى ذلك الهدف أداء دورك مع مدربك؛ كي تفهم كيف ستعطي تغذية راجعة بنّاءة إلى عضو المجموعة. بعد تحقيق ذلك الهدف، قد تعمل على مهارات حل النزاع، وهكذا تستطيع أن تساعد الموظفين المتخاصمين لكي يحلوا خلافاتهم. تعزز كل مهمة من هذه المهام قدرتك على بلوغ هدفك الرئيس (في هذا المثال، كي تدير اجتماعات فاعلة).

ستتطلب معظم التحديات التي تواجهك هذا النوع من طريقة الخطوة- خطوة. وبما أنك تعمل مع مدربك، فإن مركز القيادة الإبداعية يوصيك باستخدام طريقة "SMART" لوضع الهدف – ويجب أن تكون المهام المحددة التي توافق عليها واضحة وقابلة للقياس وواقعية وممكنة التحقيق ومحددة الوقت. (الطريقة في الصفحة الأخيرة).

تحديد تحدياتك:

يجب على مدربك أن يكون ماهراً في وضع مفهوم للخطوات الإضافية التي تساعدك كي تصل إلى هدفك النهائي. ولكن عليك أن تقرر فيما إذا كانت كل مهمة في هذه الطريقة قد وضعت في المستوى المناسب. اعمل مع مدربك كي تضع الأهداف التي توسع معرفتك ومهاراتك، ولكن ليس ذاك التوسع الكبير جداً الذي يجعلها بعيدة عن متناول اليد.

ضع أهداف SMART من أجل الحصول على نتائج بارعة

فكرْ كيف تستطيع أن تحيل تحديات المهام المحددة لمدربك إلى خطوات صغيرة ومحددة، وقادرة على جعلك تتحرك في الاتجاه الصحيح. استخدم عملية هدف SMART كي تتبين تلك الخطوات:

- **محدد:** اكتب هدفك بقدر ما يمكن من التفاصيل.
- **قابل للقياس:** حدد أهدافاً تقاس بالكم من أجل تتبع تقدمك ونتائجك المرغوبة.
- **ممكن تحقيقه:** تأكد من أنه من الممكن أن تنجز النتيجة المرغوبة.
- **واقعي:** اعترف بأن المستلزمات العملية ضرورية لإنجاز الهدف.
- **محددة الوقت:** ضع مواعيد نهائية محددة.

إن وضع أهداف عالية جداً أو متدنية جداً يمكن أن يدمر عملية التدريب. ولذلك فإنه أمر حاسم أن تخبر مدربك فيما إذا كان الهدف المقترح سهلاً جداً أو صعباً جداً. بعض المدربين يميلون إلى وضع أهداف سهلة جداً، وإذا حدث ذلك، فيجب عليك أن توضّح أنك سوف تستطيع أن تعالج أكثر، وأنك تتوقع أن يكون في الهدف تحدٍّ لك. إنك لا تدفع للمدرب كي يجعلك تشعر أنك على ما يرام؛ بل أنت تدفع له كي يساعدك في بلوغ الأهداف التطويرية المهمة بالنسبة لك.

التحديـات يمكـن أن تتغير: مع أنـه من المحتمـل أن يبقى الهدف التطويري النهائي الذي وضعته مع مدربك ثابتاً في أثناء دورة علاقتك التدريبية، فإن التحديات التي تنبري لها في التقدم باتجاه ذلك الهدف، يمكـن أن تتغير وفقاً للظروف. إن المهمة المعقولـة في أسبوع عادي على سبيـل المثال ، قد تكون غير معقولة في أسبوع تنقل فيه والدين معمرين إلى دار رعايـة المسنـين، أو في أسبوع تجري فيـه جراحة للفم. في أثناء دورة عملـك التدريبـي، كن صادقاً مع نفسك ومـع مدربك بشأن ما هو واقعي من حيث المهام التي تستطيع أن تنجزها .

يمكنـك أن تستخـدم الأسئلـة الآتيـة لمساعدتك في تقـويم المهمة المحددة من حيث وضعك الراهن:

- هل يوجد أي عوائق خارجية لإكمال مهمتك؟

ربمـا لا يكـون لديـك القـوة أو الموارد كـي تتخذ بعضـ الخطوات المطلوبـة لتكمل المهمة. حدوث حادثة في حياتـك الشخصية قد يتطلب اهتماماً ووقتاً إضافيين.

- هل ستوسع المهمة المحددة مهاراتك ومعارفك؟

كي تتطور، تحتـاج للتصدي لبعض التحديات وللتدرب على بعض السلوكيات غير المألوفة وإلى حد ما غير المريحة. إن خفض التوتر وغياب الشعور بعدم الارتياح يجعلان من تنفيذ المهمة أمراً بالغ السهولة.

تنظيم دورة تطويرية

بالعمـل مع مدربك التنفيـذي يمكن أن تحقـق الأهداف طويلة الأمـد، التـي ستعزز مهاراتـك القيادية. أحد المفاتيـح لتحقيق هذه الأهـداف هـو أن تطور، مـع مدربك، المهـام التي توسـع مقدراتك، وهكذا تستطيـع أن تطور مهارات جديدة. ومع أن مدربك ربما يكون قد جمـع معلومات عن مهاراتـك وميولك الطبيعيـة في بداية عملية التدريـب، فإنك المصـدر الأفضل لتقرير متى تكـون المهمات صعبة جداً، أو سهلة جداً بالنسبة لقدراتك.

= **إذا كانت مهمتك صعبة جداً:**

- فلن تكون قادراً على إنجازها في الوقت المحدد.
- فقد تتجنب العمل على تلك المهمة المحددة.
- فقد تعمل عليها، ولكنك تصبح مثبط الهمة بشأن نفسك وبشأن عملية التدريب.
- فقـد تكون ميالاً لأن تلغي جلستك التدريبية المقبلة، أو تنساها؛ وذلك لأنك لم تنجز مهمتك.
- فقد تقرر حينها أن المدرب ليس ماهراً على نحوٍ كافٍ.

= **إذا كانت مهمتك سهلة جداً:**

- تشعـر بأنك مفعم جـداً بالطاقة بسبب الإنجـازات التي حققتها، في حين أنك، فعلياً، حققت القليل جداً من التقدم.
- فقد تعتقد أن المدرب قد استخف بقدراتك على نحوٍ خطير، وتتساءل لماذا أعطيتَ انطباعاً بأنك أخرق؟
- فقد تقرر أن التدريب عملية تافهة
- فقد تقرر أن مدربك محدود القدرات، وغير قادر على مساعدتك في إدخال تحسينات مهمة على الأداء.

– هل تُوقعُكَ المهمة المحددة في الفشل؟

إذا كانــت مهمتــك واسعة جــداً وشديدة التطلــب، فإنك لن تنجح وربمــا لن تقــوم بالمحاولة. أخبرّ مدربك فيمــا إذا كانت المهمة المحددة مثبطة للهمة كثيراً. اعمل مع مدربك؛ لتجد المهمة المحددة المناسبة.

– ماذا ستفعل حين تصطدم بالعقبات؟

إن العقبــات سواء أكانــت داخلية أم خارجية فهــي متوقعة. ما هي خططــك بشأنها حين يصبح التقدم صعباً؟ هل ستستعرض بعض المواد الخاصة؟ ناقش دورة عملك مع مدربك عندما يتعرض أسلوبك الجديد إلى مقاومة، أو عندما تؤدي مهارتك الجديدة إلى نتائج غير مقصودة.

استخــدام مدربــك من أجل الدعم: ستعمــل أنت ومدربك معاً كي تبتكرا خطة العمل التطويرية، التي ستمكنك من أن تصل إلى فاعليتك القيادية المُحَسَّنة. دورك في تلك العملية هو أن تنفذ خطة العمل تلك، وأن تكمــل العمل المطلوب منك إنجازه في المنزل. إن دور مدربك هو أن يقدم لك الدعم عندما تنفذ الخطة. يمكن لمدربك أن يدعمك على نحوٍ أفضل إذا كنت صادقاً تماماً بشأن ما تحتاجه؛ كي تنجز وكي تبلغ ذلك الهدف. زود مدربك بالمعلومات التفصيلية بشأن نوع الدعم الذي تجده أكثر نفعاً، والناس الذين تستطيع أن تلجأ إليهم من أجل الدعم، واعمل مع مدربك لتكوين شبكة دعم تطويرية.

– **دعــم مفيــد:** حين تعمــل أنت ومدربك معاً وتظهــر بينكما درجة عاليــة من الثقة، سيكون مدربك قــادراً بصورة أفضل على تقديم أنواع

كثـيرة من الدعم. وتؤدي الأنواع المختلفـة من الدعم أغراضاً مختلفة. بعضـ أنواع الدعـم أكثرُ مباشرة من الأخـرى، وبعضها مفيد في بعض المواقف أكثر من الأخرى. وأدناه، يُوجد وصف للأدوار الداعمة المختلفة التي يمكن لمدربك أن يؤديها:

- **الإصغـاء**: تحتـاج في بعض الأحيـان إلى «التكلم بصوت مسموع» مـن أجل التعبير عن أفـكارك أو إحباطاتك. قد تحتاج لأن تفكر بصوت عالٍ وأن تستكشف الاجتماعات والسيناريوهات، وأن تستعرض الأحداث وتستنتـج النتائج. يستطيع مدربـك أن يدعمك بالإصغاء بإعادة ما كان قد سمعك تقوله بإعطائك الفرصة لتطوير الفهم الأعمق للتحديات التي تجابهك، وكيف تواجهها. كن راغباً بمناقشة هذه القضايا مع مدربك.

- **المسؤوليـة**: إن الخدمـة القيّمـة التي سيقدمهـا مدربك هي أن يحمّلـك مسؤولية إنجاز خطط العمل. حقيقة أن مدربك يعول عليك في تنفيذ تلك الخطط التي توفر لك تحفيزاً ودعماً. ونقل خبر تقدمك إلى مديرك يبقيك في بؤرة الاهتمام.

- **التشجيـع**: مـن وقت لآخـر وفي أثناء عملـك التدريبي قد تشعر بأنـك مُثبَـط الهمة. وقد تشعر أنك تـراوح في مكانك، أو قد تعتقد أنك تراجعـت خطوة إلى الوراء، مثل هذه الأطوار تعدّ نوعاً من أنواع التغيير الشخصـي. سيعرف مدربك كيف يبقيك مُحفزاً ومركزاً على مهامك، وعلـى هدفك النهائي. دع مدربك يعرف نـوع التشجيع الذي يؤثر فيك بطريقة أفضل.

- **الاستشــارة:** قــد تأخذ على عاتقك مهمة تطويرية محددة فقط؛ كــي تكتشــف أن سلــوكك لا يعمل جيــداً، أو أنه يعطي نتائــج تكون غير متوقعة وغير مرغوب فيها. يمكن لمدربك أن يعمل معك لإيجاد خيارات أخرى وليساعد على ترتيب الأمور وفقاً لأهميتها النسبية وينصح بطرق تضبط بدقة تجربتك التعليمية.

- **الاحتفال:** عندما تحقق اختراقاً في أدائك ، من المهم أن تعترف بذلــك الإنجاز. يستطيع مدربك أن يدعمك عندما يكون مناسباً لك أن تحتفل مع مرؤوسيك وزملائك ورؤسائك. وبالتحدث مع مدربك بشأن نجاحك تستطيع أن تجد تعزيزاً لمهامك التطويرية المستقبلية.

مدربــك ليس المصدر الوحيــد للدعم الذي تستطيــع أن تصل إليه في أثنــاء مساعيك التطويرية، ولكن مدربــك يستطيع ، بمساعدتك، أن يحدد موارد دعم من شبكتــك المهنية والشخصية ويكوّنها. حددْ الدعم الــذي تحتاجهُ، مقدَماً، لمساعيــك التطويرية، وأخبرْ الناس أنك تثق بما تفعل وكيف يستطيعون أن يساعدوك بصورة أفضل. تستطيع أن تستخدم الأسئلة الآتية لتساعدك في التفكير في موارد دعم تطويري إضافية.

- **من يستطيع أيضاً أن يقدم لك الدعم الذي تحتاجه؟**

هــل لديــك صديق تريــد أن «تُعالج» معــه الأفــكار والتجارب؟ هل زوجتك تتعاطف معك وتشجعك عندما تواجه مهمة صعبة؟ ربما يدعك أحد أفراد أسرتك تستعرض بعض المهارات التي تحاول أن تطورها. هل يدعك رئيسك تعرف عندما يلحظ تحسناً في معالجتك لموقف ما؟

- ما نوع المكافآت التي تستطيع أن تقدمها لنفسك؟

التغيير صعب. بالطريقة نفسها التي يستطيع بها مدربك أن يساعدك، كي تحتفل بنجاحك على نحوٍ مستمر تستطيع أن تكافئ نفسك بجائزة خاصة، عندما تصل إلى أحداث مهمة وتكمل المهمات المحددة وتنجز الأهداف.

التدريب يصطدم بنوع من المقاومة

علمتك تجربتك القيادية دون شك أن التغيير عادة يقابَل بنوع من المقاومة. تستطيع -على الأرجح- أن تفكر بشواهد كثيرة عندما قاوم الموظفون تطورات جديدة (مثلاً: نظام حاسوب جديد، ورئيس جديد، وعملية جديدة أو سياسة جديدة). ومن المحتمل أن تكون قد لاحظت أيضاً أن المقاومة تتخذ أشكالاً كثيرة. بعض الناس مقاومون للتغيير ويعبرون عن عدم حبهم له بصراحة، ويسلّم بعضهم بصحة التغييرات غير أنهم لا يتبنونها فعلياً، وقد يقوم آخرون بعمل خفي؛ كي يدمروا طريقة جديدة لفعل الأشياء.

ورقة عمل الاستعداد للتدريب

ظلل الدائرة تحت كل تعبير يصف على نحوٍ أفضل أفكارك ومشاعرك المتعلقة بالعمل مع مدرب تنفيذي محترف. بعد إكمال ورقة العمل تفحص إجاباتك. ماذا تقول عن استعدادك للدخول في علاقة تدريب؟ هل يجب عليك أن تتصل بمدرب أو هل تحتاج إلى وقت أطول لتبلور موقفك تجاه التطوير؟ هل تشعر أنك مقاوم لفكرة مدرب تنفيذي؟

- أرغب بأن أخصص الوقت الضروري لعمل تدريبي وقادر عليه

أوافق بشدة ... أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- لدي أو أستطيع أن أجعل الوقت متاحاً لجلسات تدريب منتظمة، أو لأي «وظيفة منزلية» — مثل كتابة يوميات، وتقويمات، وأنشطة تطويرية– قد يطلبها المدرب

أوافق بشدة ... أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- أرغب أن أدرج على جدول أعمالي مواعيد لجلسات تدريبية، وأن أعطيها أولوية كبرى

أوافق بشدة ... أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- مــن المحتمل ألا يكون لــدي مطالب استثنائية في ١٢ إلى ١٨ شهراً المقبلة من حياتي

أوافق بشدة أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- أريد أن أقــوم ببعض التغييرات من أجلي أنا، وليس من أجل أحد آخر

أوافق بشدة أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- يكــون التدريب مستحقــاً للمال الذي يتطلبه، وهــو أكثر قيمة من نصيحــة مجانية يمكن أن أحصل عليها مــن الأصدقاء والأسرة والزملاء

أوافق بشدة أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- استخدام مــدرب ليس إشارة ضعف، ولكنها إستراتيجية تطويرية تستحق العناء المبذول

أوافق بشدة أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- ليس لدي مشكلة في إخبار الآخرين أنني استخدمت مدرباً تنفيذياً محترفاً

أوافق بشدة ... أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

- لا أشعر بدرجة عالية من المقاومة الشخصية حيال مدرب تنفيذي

أوافق بشدة ... أعارض بشدة

○ ○ ○ ○ ○ ○

لتحصل على أقصى ما يمكن من تجربتك التدريبية، انتبه لسلوكياتك التي قد تقوض العملية التطويرية. إذا لم يكن عملك التدريبي يحرز تقدماً، بمثل ما تعتقد أنه يجب أن يكون، فهذا لا يعني بالضرورة أن مدربك ليس بكفء. من الممكن أنك تعيق تقدمك الخاص عبر مقاومة التغييرات التي تحتاج لأن تقوم بها. قد يكون من الصعب أن يتم تمييز المقاومة وإدراكها عندما تكون صادرة عنك، وعندما تكون التغييرات شخصية جداً. إن القائمة الآتية تشير إلى أنك تشعر بأنك مقاوِم للتغييرات التي تحاول أنت ومدربك أن تُحدثاها:

- أنت منشغل جداً لتفي بمواعيدك مع المدرب.
- أسلوب مدربك وطريقته في الكلام والمظهر يجعلانك شديد الاستياء والانزعاج.

- تتابك مشاعر غير واضحة بشأن فوائد التدريب.
- تكون محبَطاً، ذلك أن التغييرات لا تحدث سريعاً وبسهولة كما كنت متوقعاً.
- تلوم المدرب بسبب ما تعانيه من الغضب والانزعاج والملل والإحباط.

لا يشير أي من هذه المشاعر إلى وجود خلل في سلوك المدرب أو في العلاقة التدريبية. جميعها أمثلة عن القلق الذي قد تعانيه عندما تواجه التغيير. كي تحصل على فائدة كاملة من التدريب، أخبر مدربك عن شعورك بعدم الارتياح. في جلسة التدريب، من المناسب والمرغوب فيه أن تثير أي مشكلة تعاني منها حتى إذا كانت مجرد قلق مزعج أو خوفاً غامضاً أو إثارة غير مهمة. بالبوح ومناقشة مقاومتك للتغيير تستطيع أن تساعد على توضيح الطريق باتجاه تطور قيادي وشخصي إضافي.

الاعتماد على العلاقة التدريبية

تدخل في العلاقة التدريبية كي تساعدك على تحسين أدائك الإداري وفاعليتك القيادية. النجاح السابق في تعلم مهارات جديدة ووضعها في العمل ليس ضمانة بأنك تستطيع، بسهولة، أن تنجز الأهداف التي اتفقت عليها مع مدربك. في الواقع، بعض المواقف والعادات التي مكنتك من تحقيق المستوى الذي وصلت إليه من النجاح المهني، قد تعيق فعلياً تقدمك عندما تعمل مع مدرب.

مثــلاً، إذا حققت نجاحاً بسبــب موقفك الذي تحملــت مسؤوليته ورغبتــك في المجازفــة دون إجماع تام من المجموعــة، فعندئذ قد يكون عليــك أن تكون أكثر اطمئناناً وثقة بمدربك مما قد تكون -في الظروف العادية- في علاقات عملك. قد يكون عليك أن تكون أكثر تعبيراً، وأكثر حساسيــة وأكثر صراحة مع مدربك مما تسمح لنفسك أن تكون، عادةً، في دورك المهني العادي. إليك بعض الأفكار الرئيسة لتتذكرها من أجل المحافظة على فاعلية علاقتك التدريبية:

- ليســ عملك أن تتحكم بالعملية التدريبية: حين تعمل مع مدرب، كــن مستعــداً لأن تتنــازل عن بعضــ حاجاتك، لتكــون في موقع التحكم والسيطرة. حريٌّ بك أن تكشف عن بعض نقاط ضعفك عوضاً عــن استعراض القوة والاقتــدار. وسيكون عليك أن تكون قادراً على أن تعترف بأنك تحتاج إلى المساعدة، وأن تطلبها.
- ليســ مجديــاً أن تدافع عن الوضع الراهــن، ما تشعر في حياتك المهنية غالباً بالحاجة لأن تدافع عن قراراتك وأن تبرر أعمالك. عندمــا تعمل مع مدربك، يكون إلقاء الضــوء على مواطن قوتك شيئــاً مهماً، لكــن الأكثر أهميــة أن تحسّن مواطــن الضعف في أدائك، وذلك بتغيير سلوكياتك وتعلم مهارات جديدة.
- ليســ مــن الضروري أن تغلف موقفك بغــلاف ملفق إيجابي. قد يُطلــب منــك غالباً في العمــل أن تؤكد للناســ أن خطة المؤسسة موضوعــة علــى مسارها الصحيــح، والمشروعــات حسب ما هو مقــدر في جــدول الأعمال والأخبــار جيدة. مع مدربــك، سيكون

عليك أن لاُ تخفي الحقيقة تحت مظهر كاذب. يستطيع مدربك أن يساعدك على نحوٍ أفضل عندما يكون مدركاً لقلقك، وعندما يعرف ما هي العقبات التي تواجه تطورك، ويفهم لماذا تشعر أنك غير قادر على إنجاز الأهداف التي وضعتماها معاً.

- ليس من الضروري أن تنافس مدربك: المديرون الذين يترقون إلى مستوى عالٍ في مؤسساتهم قد يعدّون الآخرين -غالباً وبصورة أوتوماتيكية وغير مقصودة- منافسين محتملين وأنهم يشكلون تهديداً لهم. إنهم قد يتصرفون بالطرق التي تحفظ لهم مواقعهم وتبقي الآخرين على بُعدٍ آمن. في العلاقة التدريبية مناورات مثل: الامتناع عن إعطاء معلومات وعدّ الفوز في مناظرة يشير إلى مضيعة للوقت. إن التعاون بينك وبين مدربك هو الذي يمكّن العملية من العمل. في علاقتك التدريبية، ليس من الضروري أن يكون لديك كل الإجابات لكل تحدٍّ. مع ذلك فعملية التدريب علاقة تطويرية. إنها علاقة طويلة الأمد وتستلزم منك أن تستثمر الوقت والطاقة، وأن تثق بمدربك الذي اخترته. وقبل كل شيء ، تقتضي منك أن تضطلع بدور فاعل في العملية وأن تكون منفتحاً وسريعاً في تقبل طرق جديدة لفهم نفسك ولمنظورات جديدة وطرق جديدة في العمل. استخدمْ مدربك التنفيذي كشريك تطويري يزودك بفرصة ثمينة، استثنائياً، لتتعلم وتفكر وتتغير وتتطور.

في أثناء عملكما معــاً فأنت تطور المهارات والسلوكيات، وتقر بأنها ستمكنك من زيادة فاعليتــك القيادية. قم بأقصى ما يمكن من عملك التدريبي عبر تحمل المسؤولية من أجل تطورك، وتكريس علاقة حميمة مــع مدربك وكن منفتحاً كي تحقق رؤية ثاقبــة أعمق وفاعلية شخصية أكــبر. ولست وحدك من سيجني الفوائد، بل مؤسستك والناس الأقرب إليك أيضاً.

مراجع مقترحة للقراءة

Douglas, C. A. (1997). *Formal mentoring programs in organizations: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Douglas, C. A., & Morley, W. H. (2000). *Executive coaching: An annotated bibliography*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Fitzgerald, C., & Berger, J. G. (2002). *Executive coaching: Practices and perspectives*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

Goldsmith, M., Kaye, B. L., & Shelton, K. (Eds.). (2000). *Learning journeys: Top management experts share hard-earned lessons on becoming great mentors and leaders*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2000). *Coaching for leadership: How the world's greatest coaches help leaders learn*. San Francisco: Jossey-Bass.

Guthrie, V. A. (1999). *Coaching for action: A report on long-term advising in a program context*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Hudson, F. M. (1999). *The handbook of coaching: A comprehensive resource guide for managers, executives, consultants, and human resource professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kaplan, R. E. (1999). *Internalizing strengths: An overlooked way of overcoming weaknesses in managers*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.

Kirkland, K., & Hart, W. (2001). *Choosing an executive coach*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lee, R. J., & King, S. N. (2001). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential*. San Francisco: Jossey-Bass.

Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit: Breathing new vitality and energy into individuals and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Stephenson, P. (2000). *Executive coaching: Lead, develop, retain motivated talented people*. Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia.

Witherspoon, R., & White, R. P. (1997). *Four essential ways that coaching can help executives*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

الخلفية

تعـود تجربة مركـز القيادة الإبداعيـة في التدريـب التنفيذي إلى بداياتـه في أوائـل السبعينيـات حيث إنه يسلـط الضوء علـى التجربة التطويريـة ذات التغذية الراجعة الشديدة. وبحلـول أوائل الثمانينيات طـور مركز القيـادة الإبداعيـة دور التدريب والدعم اللذيـن أديا دوراً مهمـاً في التجارب التطويرية لزبائن مركز القيادة الإبداعية المشاركين في برامـج مثـل: LeaderLab و APEX برنامج «توعيـة من أجل تفوق المديريـن التنفيذيـين». إن تطويـر ذلك الدور التدريبـي وتجربة مركز القيـادة الإبداعيـة والمسمى برنامج «التدريب من أجـل النتائج»، الذي يتضمـن تدريب متابعـة رديفاً بوصفـه عنصراً تطويريـاً. على امتداد هـذا العمل، بنى مركـز القيادة الإبداعية عمليـة تدريب تنفيذي تتقيد باحـترام الأفـراد والتنوع وتلتزم به، وتركز علـى الاعتماد على مواطن القـوة الموجودة عند القائد، وتوفر بيئـة آمنة وسرية يمكن أن يعمل بها العمـل التطويـري الجـدي. استنـاداً إلى خبرته الطويلـة في العمل مع علاقـات التدريب طويلة الأمد ، اهتم مركز القيادة الإبداعية بعدد من أفضل الممارسات وأقرها:

- العمل الطوعي للزبون والمدرب معاً.
- شرح ما يعني التدريب وما لا يعنيه.
- استخدام فاعلية موهبة الزبون وذكائه وزيادتها.
- الموافقة المعلومة الواضحة التي لا لبس فيها، فيما يتعلق بالسرية أو شروط مشاركة المعلومات مع أرباب العمل المؤسسي.

- حماية دقيقة لمعلومات التقويم، وسجلات مكتوبة وهوية الزبون.
- شعور ذاتي بالأمان لتعزيز التعلم الأمثل.
- طريقةٌ مركزّة على الحل.
- طريقة التعلم بالعمل.
- تركيز على إدارة التغيير والحث على الابتكار.
- حدود الجلسة محددة بوضوح وأهداف تطويرية محددة.
- استبعاد الاختيار المشترك أو قرارات الترويج.
- طريقة مركزة وبسيطة قد تكون موجهة بواسطة مزج إستراتيجيات التقويم والتحدي والدعم.
- اختيار نهاية سهلة في أي وقت.
- أساس راسخ في بحث مركز القيادة الإبداعية ومعرفته.
- أساس راسخ في المعرفة التطبيقية والأكاديمية الراهنة في الأعمال التجارية وعلم النفس.
- فهم أن التطوير عملية مستمرة مدى الحياة.
- انفتاح على استخدام مجموعة واسعة من النظريات والأدوات.
- توقع التقويم باستمرار العلاقة التدريبية وتحسينها.

يعتقد مركز القيادة الإبداعية أنه، فقط في سياق علاقة مستمرة تنطوي على الصدق المتبادَل والثقة والنظرة الإيجابية، يمكن أن يحدث التدريب الفاعل بإخلاص. ويعتقد المركز أيضا أن المديرين الذين يستخدمون مدربًا تنفيذيًا محترفًا يمكن أن ينجزوا الفوائد التي يسعون إليها فقط عندما يتولون القيام بدور فاعل في عملية التدريب ويتحملون مسؤولية التطوير القيادي الخاص بهم.

ملخص الأفكار الرئيسة

التدريب التنفيذي وسيلة متزايدة الشعبية لتسريع التطوير المهني، وتعزيـز الأداء الإداري. وبخـلاف معظم اختيـارات التطوير والتدريب الأخرى، فإن التدريب سري وشخصي تماماً. تستطيع العلاقة التدريبية طويلـة الأمد أن تؤدي إلى تحسينات مهمة في الفاعلية القيادية للمدير، ولكن اختيار مدرب واستخدامه ليس ضمانة للنجاح.

إن الاستعداد هو المفتاح لنتائج تدريبية ناجحة، وإذا كنت تفكر في العمـل مع مدرب، فيجب عليك أن تتأكد مـن أنك مستعد لبذل جهدك ووقتـك اللذين سيكونان ضروريين لمواجهة التحديات التي ستعرض لك في أثناء العمل.

تمتد أعمال التدريب عادة من ستة أشهر إلى ثمانية عشر شهراً، وتُعّـد من أجل أن تؤدي إلى تغييرات مهمة ومحددة وقابلة للقياس في السلـوك. سيقتضـي الحصول علـى الفائدة الكاملـة للتدريب العمل بتعـاون مـع المـدرب في كل وجه من وجـوه العمل، بداية مـن التقرير المشترك للبرنامج والصيغة والإرشادات لجلسات التدريب.

يجـب أن يركـز التدريب على زيادة فاعلية مواطـن القوة لديك، فضلاً عـن معالجة جوانـب النقصـ. إن العناصر المتطـورة للعلاقة التدريبيـة هـي التقويم والتحـدي والدعم. والمدرب الـذي يعمل معك ضمـن هذه المجـالات يستطيع أن يساعدك في الوصـول إلى الأهداف

التطويريـــة التـــي تنشدهـــا ، وذلك بمساعدتـك علــى أن تحصل على المهــارات التي تحتاجهــا ، وأن تمارس السلوكيات التـــي تعكس قدرتك بوصفك قائداً.

إن المقاومـة لإحداث تغييرات سلوكية أمر متوقــع وغالباً ما تظهر مشاعــرَ سلبية تجاه المدرب. كما أن الميزة الأهم التي تستطيع تقديمها لعملك التدريبي، هي سرعة تقبل الأفكار الجديدة والانفتاح على طرق العمل المختلفة في العالم.

منشورات ذات صلة بالموضوع

- اختيار مدرب تنفيذي:

بوصفهم مديرين يترقون في مؤسستهم ، أشد ما يواجههم من صعوبات هو الحصول على معلومات دقيقة وغير متحيزة بشأن أدائهم ومهاراتهم القيادية. يقرّ كثير منهم بأنهم -كي يركّزوا على خططهم التطويرية الشخصية- يحتاجون لوقت متواصل واهتمام شخص محترف ماهر وموضوعي- مدرب تنفيذي. هذا الدليل للمديرين الذين يعدّون التدريب التنفيذي أداة لتطورهم القيادي الشخصي. ويصف الدليل التدريب التنفيذي كما أنه يمكن أن يساعد المديرين كي يقرروا فيما إذا كان التدريب مناسباً أم لا. وسيتعلم القراء أيضاً كيف يبحثون عن المدرب المؤهل، ويختارونه بمميزات شخصية ومهنية يمكن أن تساعدهم على إنجاز أهدافهم.

(stock No.410)

- التدريب التنفيذي: بيبلوغرافيا مشروحة (ثبت المراجع)

ماذا تشبه عملية التدريب النموذجي؟ ما هي الخطوات التي تؤدي إلى تلك العملية؟ يبحث هذا الكتاب في هذه الأسئلة وغيرها في استعراض للمواد المطبوعة التي تتناول التدريب التنفيذي. ويواصل المؤلفون المناقشة بإلقاء نظرة على الأفكار التي أظهرها استعراضهم،

ويضعـون أساسـاً للتفكير في التدريب التنفيـذي بصفته عملية وعلاقة وليست فقط تدخلاً «إصلاحيا» قصير الأمد.

(stock No. 347)

- أربع طرق تدريب أساسية لمساعدة المديرين التنفيذيين.

بعض المديرين التنفيذيين يستخدمون التدريب كي يتعلموا مهارات محددة. ويستخدمه آخرون كي يحسّنوا أداءهم في العمل، أو للإعداد مـن أجل أن تتقدم مهنـة في الأعمال التجاريـة أو الحياة المهنية. ولا يـزال آخرون يعدّون التدريب طريقـةً لدعم أهداف أكبر مثل برنامج مـن أجل تغيير مؤسساتي أعظم. بالنسبة لغير المتخصصين، قد تبدو كل المواقـف التدريبية متشابهة ومستندة إلى علاقة شخص لشخص، ومستمرة وسرية بين المدير التنفيذي والمدرب. مع ذلك، فإن كل موقف تدريبي مختلف عن الآخـر، وهذا الاختلاف مهم لإدراك أنه لا لشيء إلا لتعزيز الاختيار المعلوم من قبل كل شخص معني بالأمر. يستكشف هـذا التقرير العوامل المميزة الأساسية بين المواقف التدريبية، ويحدد أربعـة أدوار تدريبيـة مختلفـة بوضـوح. وتستكشـف الأمثلـة «حالة» الطريقـة التي يتم بها تطبيق هـذه الأدوار على قضايا تدريبية شائعة تواجه المديرين التنفيذيين ومؤسساتهم اليوم.

(stock No. 175)

- دليل مركز القيادة الإبداعية للتدريب: دليل المدرب القائد.

التدريب أمر حيوي لتطوير المواهب في المؤسسات، وهو مقدرة أساسية للمديرين المؤثرين. هذا الكتاب مستند إلى فلسفة التطوير القيادي التي شحذها مركز القيادة الإبداعية ببحوث دقيقة وخبرة طويلة وغنية في ممارسة التدريب القيادي. يستخدم الكتاب إطاراً تدريبياً كي يقدم خطة للقادة الذين يدعون للتدريب كونه وسيلةً لبناء أداء قوي ومستديم في مؤسساتهم. يستكشف الكتاب الاعتبارات الخاصة، التي يحتاج المدربون القادة لأن يأخذوها في الحسبان عند التدريب وعبر الاختلافات وفي ظروف خاصة. ويصف الكتاب أيضاً تقنيات التدريب المتقدم ، كما يبحث فيما يبدو عليه التدريب عندما ينتقل من علاقة «شخص لشخص» إلى ثقافة تطويرية تشمل المؤسسة بكاملها.

(stock No. 2214)